

Науковий вісник Академії муніципального управління:
Серія «ЕКОНОМІКА», Випуск 1, 2014

УДК 338.45

Безус А.М.,
к.т.н., проф. кафедри менеджменту;
Безус П.І.,
к.е.н., зав.кафедри фінанси підприємств,
Академія муніципального управління, м.Київ

**ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ
ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. В статті досліджено систему формування інноваційної стратегії підприємства. Обґрунтовано доцільність аналізу впливу факторів діяльності підприємства на формування інноваційної стратегії, що дає змогу реалізувати розроблену стратегію підприємства.

Ключові слова: стратегія підприємства, інноваційна стратегія, формування стратегії, методи аналізу впливу факторів підприємства.

Безус А.Н.,
к.т.н., проф. кафедри менеджмента;
Безус П.И.,
к.э.н., зав.кафедры финансов предприятий,
Академия муниципального управления, г. Киев

**ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ФОРМИРОВАНИЕ И
РЕАЛИЗАЦИЮ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Аннотация. В статье исследована система формирования инновационной стратегии предприятия. Обоснована целесообразность применения анализа влияния факторов на деятельность предприятия на формирование инновационной стратегии, что даст возможность реализовать разработанную стратегию предприятия.

Ключевые слова: стратегия предприятия, инновационная стратегия, формирование стратегии, методы анализа влияния факторов предприятия.

Bezus A.,
Ph.D., prof.of Department of Management;
Bezus P.,
Ph.D., manager of Department of Enterprise Finance,
Academy of Municipal Management, Kiev

**FACTORS OF INFLUENCE ON FORMING AND REALIZATION
OF INNOVATIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE**

Annotation. In the clause the system of forming of innovative strategy of the enterprise is researched. The expediency of application of the analysis of influence of factors

of activity of the enterprise on forming of innovative strategy that will give the chance to implement the developed strategy of the enterprise is proved.

Major factors of the scientific and technical environment are: discoveries of world value; directions of fundamental scientific researches and practical developments at level of the state and a condition of their financing; existence of effectively acting research and design organisations. These factors influence an enterprise choice between innovative strategy which is based on introduction of innovations in enhancement of already existing kinds of goods and technologies and between innovative strategy which is based on development of cardinally new samples of materials, goods and technologies.

Managers should trace attentively change of these factors in due time to change strategy of the enterprise or kinds of innovations.

Task of realisation of strategy the most difficult and labour-consuming part of strategic management. This task passes through all levels of management of all divisions of the company. Strategy realisation begins with the careful analysis of all existing external and internal factors of the enterprise.

State of the economy of the country and tendency of its change is the most important factors of an economic environment. If there is a recession of economy in the country it is important to enterprise to choose innovative strategy of reducing or stable development.

Innovative strategy of reducing give the chance to reduce costs or to accumulate resources for realization of priority innovative projects. Thus should not influence goods deterioration, and on the contrary, to provide the enterprise with certain competitive advantages. Having chosen stability strategy in adverse conditions of environment the enterprise can avoid technological and economic lagging from competitors. In the conditions of economic growth it is necessary for enterprises to adhere to innovative strategy of growth which will give the chance to maximize financial results.

Depending on change of factors of the sociopolitical environment the kind of innovative strategy of the enterprise as it performs strong influence on forming of consumer preferences on which the size of demand for innovative goods of the enterprise depends will change also.

If for the basic part of the population the basic criterion is the price it is necessary for enterprise to choose the innovative strategy focused on considerable novelty of goods.

All considered factors are necessary for considering also in a foreshortening of the international environment of the country in which the enterprise functions.

The risk level which to forming and realization of a concrete kind of innovative strategy and this level changes depending on change of a combination of a direction and force of influence of factors will depend on influence of all factors.

Keywords: enterprise strategy, innovative strategy, strategy forming, methods of the analysis of influence of factors of the enterprise.

Постановка проблеми. При формуванні оптимальної інноваційної стратегії та ефективної її реалізації, підприємству необхідно враховувати багато факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, серед яких такі, які можна регулювати, та такі, до яких необхідно адаптуватись.

Промисловість України поступово відновлюється після тривалого стану занепаду, але й цей процес, під впливом багатьох факторів відбувається занадто повільно, чим створює загрозу збільшення розриву між техніко-технологічним рівнем вітчизняних підприємств та їх зарубіжних конкурентів [1-7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями факторів, що впливають на діяльність підприємства, і, відповідно, й на формування та реалізацію стратегії, займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, А. Томпсон, Дж. Стрікланд, У. Ділл, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Г.І. Кіндрацька, А.І. Панов, І.О. Коробейников, А.П. Міщенко, В.Г. Мединський, В.Д. Маркова, Н.В. Краснокутська, В.А. Горемикіна, О.А. Богомоллова, М.А. Йохна, В.В. Стадник та ін.

Метою статті є аналіз впливу факторів на формування інноваційної стратегії підприємства. Розробка системи формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Доцільно здійснювати поділ факторів впливу на процес формування і реалізації інноваційної стратегії підприємства на фактори зовнішнього середовища (з виділенням прямого і непрямого впливу) та внутрішнього середовища, беручи за основу класифікацію факторів, запропоновану М. Месконом, М. Альбертом, та Ф. Хедоурі. Саме така класифікація найчіткіше відображає приналежність факторів до джерел виникнення та характеризує спосіб впливу різних зовнішніх факторів на формування і реалізацію інноваційної стратегії підприємства.

У складі зовнішнього середовища непрямого впливу найсуттєвішими є фактори економічного, науково-технічного, державно-правового, природно-ресурсного, соціально-політичного середовищ.

Найважливішими факторами економічного середовища є стан економіки країни (рівень інфляції та безробіття, процентна ставка за кредити банків тощо) і тенденції його зміни. Якщо відбувається спад економіки в країні, то підприємству бажано вибирати інноваційні стратегії скорочення або стабільного розвитку, або є час подумати, як вийти зі становища повністю на інноваційній основі.

Інноваційні стратегії скорочення дають можливість: зменшити витрати, що зазвичай, виникають в результаті негативної ситуації в країні, або отримати більші прибутки, можливі за такого стану економіки; акумулювати ресурси для здійснення пріоритетних, за поточних умов, інноваційних проектів, шляхом скорочення або відмови від деяких видів діяльності чи ліквідації певних структурних підрозділів підприємства легкої промисловості, зменшити витрати, що безпосередньо не пов'язані з виробництвом продукції, тощо. Однак, здійснювані заходи не повинні вплинути на відчутне погіршення якості продукції, а навпаки, забезпечити підприємство певними конкурентними перевагами. Вибравши стратегію стабільності в несприятливих умовах зовнішнього середовища, зможе уникнути технологічного і економічного відставання від конкурентів. Винятком щодо вибору видів вищезазначених стратегій в умовах спаду економіки, будуть підприємства, що пропонують споживачам

продукцію, яка дасть змогу їм суттєво заощадити або буде для них життєво необхідною. В умовах економічного зростання підприємствам необхідно дотримуватись інноваційних стратегій зростання, які дадуть змогу максимізувати фінансові результати.

Високий рівень інфляції негативно впливає на застосування підприємствами інноваційних стратегій, особливо пов'язаних з впровадженням базових новацій, оскільки в умовах швидкого знецінення грошових коштів в країні, інвестори не вкладатимуть кошти в ризикові проекти. Крім того, підприємства втратять змогу ефективно здійснювати довгострокове планування, банки, здебільшого, не надаватимуть довгострокових позик, з'являються перебої у постачанні сировини, зростає собівартість і, відповідно, ціна інноваційної продукції, що призведе до зменшення попиту на неї.

Високий рівень безробіття також негативно вплине на стратегії, пов'язані з високими науково-технологічними перетвореннями, оскільки: кількість споживачів високотехнологічної продукції суттєво зменшиться через збільшення числа малозабезпечених осіб; кількість висококваліфікованих працівників у сфері техніки, технології та й науки загалом або покинуть межі країни, або, не займаючись своєю роботою навіть деякий час, - втратять свою кваліфікацію, спричинивши для підприємства незадоволений попит у такому персоналі.

Негативне значення конкретного економічного фактора для одного підприємства, може бути позитивним для іншого, тобто економічна загроза для одних підприємств може бути перспективою для інших. Всі вищенаведені фактори взаємозалежні між собою, тобто зміна одного може призвести до зміни іншого.

Основними факторами науково-технічного середовища є: поява наукових винаходів світового значення; напрямки фундаментальних наукових досліджень і прикладних розробок на рівні держави та стан їх фінансування; наявність ефективно діючих науково-дослідних і дослідно-конструкторських організацій тощо. Ці фактори впливають на вибір підприємства між інноваційною стратегією, яка базуватиметься на впровадженні інновацій у вдосконалення вже існуючих видів продукції і технологій та інноваційною стратегією, що ґрунтуватиметься на розробці кардинально нових зразків матеріалів, продукції і технологій. Менеджери повинні дуже уважно відслідковувати зміну цих факторів, щоб мати змогу вчасно змінити стратегію підприємства або види інновацій, що впроваджуються на ньому.

Державно-правове середовище містить такі фактори впливу на формування і реалізацію інноваційної стратегії: наявність чіткого і дієвого законодавства щодо регулювання та підтримки інноваційної діяльності в країні та прогнозовані його зміни; функціонування державних програм інноваційного розвитку конкретних регіонів країни та галузей економіки,

наявність державних замовлень на інноваційну продукцію або технології; рівень податкового тиску на суб'єктів господарювання; наявність вільних і спеціальних економічних зон тощо. Невірні кроки, здійснені державними органами влади по відношенню до цих факторів, можуть змінити для більшості шкіряних підприємств інноваційну стратегію зростання на стратегію скорочення. Високий податковий тиск на підприємства, що дотримуються інноваційної стратегії може стати вирішальним фактором їх банкрутства оскільки підприємству, що виготовляє інноваційну продукцію необхідно постійно реінвестувати значні кошти, а високі ставки податків суттєво ускладнюють цей процес. Пільги і спрощене оподаткування для таких підприємств є обов'язковою умовою розвитку, хоча б в перші роки їх діяльності. В залежності від рівня державної підтримки конкретних напрямків здійснення інновацій буде й обиратись інноваційна стратегія підприємства – стратегія удосконалення продукції і технологій чи створення абсолютно нових їх видів.

До групи факторів природно-ресурсного середовища відносять наступні: обсяги молодого та зрілого поголів'я тварин та їх різноманітність; стан екологічної ситуації в країні; кліматичні умови та можливість їх використання для отримання прибутків.

Якщо в країні невеликі обсяги великої рогатої худоби та невеликих тварин, то наприклад шкіряні підприємства будуть здійснювати інноваційні стратегії спрямовані на розробку новітніх технологій і видів продукції, які б були сировинно– та матеріалоекономними. В цій ситуації велика увага також приділяється винайденню нових штучних матеріалів, які були б дешевшими, ніж природні, але не поступалися би їм в якості. Велика екологічна забрудненість в країні може призвести до суттєвого зменшення кількості виробництв, що є шкідливими для навколишнього середовища і припинення виготовлення продукції, яку неможливо безпечно утилізувати. Тому орієнтуючись в своїх розробках інноваційної продукції потрібно орієнтуватись саме на фактори екологічності та шкідливості для споживача. Саме вони стають в останні роки одними з найважливіших.

Соціально-політичне середовище характеризується такими факторами: динаміка чисельності і зміна структури населення країни (віковою, за статтю, за рівнем доходів, за освітою, за місцем проживання); рівень розвитку системи освіти; життєві цінності суспільства; відношення працівників до своєї роботи і якості життя; основний критерій при купівлі у більшості населення; стиль життя основної частини населення; найпростіші орієнтири достатку серед населення; розмір мінімальної заробітної плати і прожиткового мінімуму; середня заробітна плата в країні; наявність соціальних пільг для малозабезпечених верств населення; політична стабільність в країні; відсутність конфліктів всіх видів внутрішнього і зовнішнього характеру в країні тощо. Також до цих

факторів варто віднести переконання і погляди основної частини населення щодо головних проблем в країні, його звичаї та релігію.

В залежності від зміни факторів соціально-політичного середовища буде змінюватись і вид інноваційної стратегії підприємства, оскільки саме воно здійснює сильний вплив на формування споживчих уподобань, від яких в основному залежатиме величина попиту на інноваційну продукцію підприємства. Якщо для основної частини населення головним критерієм є ціна, то підприємству необхідно буде обирати інноваційну стратегію першочергового орієнтування на низьку собівартість і відповідну ціну, якщо – різноманітність варіантів одного виду продукції, то – інноваційну стратегію першочергового орієнтування на широкий асортимент. Структура населення країни буде впливати на вибір підприємством інноваційної стратегії, спрямованої на конкретний рівень новизни продукції. Тобто, якщо переважає молодь – то будуть впроваджуватись інновації найвищого технологічного порядку, і навпаки; якщо високий рівень доходів населення – то в інноваційній продукції буде більше додаткових функцій, використовуватимуться дорожчі матеріали тощо.

Всі вище описані середовища і фактори, що до них відносяться, необхідно також розглядати в розрізі міжнародного оточення країни. Виходячи з цього, насамперед, можна виділити такі фактори як: наявність договорів про пільгові умови торгівлі між державами; наявність лімітів експорту певних видів продукції; протекціоністські дії певних країн; сусідство з багатьма країнами; наявність незадоволеного попиту на ринках іноземних країн на види інноваційної продукції, які виробляє підприємство тощо.

До факторів зовнішнього середовища прямого впливу на формування і реалізацію інноваційної стратегії підприємства доцільно віднести такі:

- стан галузі, в якій функціонує підприємство;
- стан ринку збуту;
- конкуренти;
- постачальники;
- споживачі;
- акціонери (власники);
- громадські організації, місцеві органи державної влади, органи місцевого самоврядування;
- підприємства, установи та організації ринкової інфраструктури.

Всі вище перелічені фактори необхідно також розглядати в ракурсі міжнародного оточення країни, в якій функціонує підприємство.

Серед факторів внутрішнього середовища шкіряного підприємства, що впливають на формування і реалізацію інноваційної стратегії, доцільно виділяти такі:

- цілі і місія підприємства;

- стан і результативність реалізації діючої стратегії підприємства;
- стадії життєвого циклу, на яких знаходяться різні види інноваційної продукції підприємства;
- величина підприємства;
- вид діяльності підприємства;
- величина фінансових ресурсів підприємства;
- достовірність та достатність інформації про усі ресурси підприємства, процеси та події, пов'язані з ним і його продукцією;
- організаційна структура підприємства;
- виробничі потужності і технології підприємства;
- науково-технічні розробки, що належать підприємству і наявність відділу НДДКР;
- наявність на підприємстві ефективних механізмів планування, контролю тощо;
- ділова репутація підприємства;
- кваліфікованість працівників підприємства;
- спрямованість підприємства на внутрішні або зовнішні ринки збуту;
- оптимальні та граничні часові терміни здійснення конкретних управлінських дій на підприємстві;
- схильність до ризику вищого керівництва підприємства і поточний або прогнозований ризик, який внутрішньо властивий конкретному виду інноваційної стратегії;
- конкурентоспроможність підприємства та його інноваційної продукції, конкурентний статус підприємства.

Від впливу усіх вище перелічених факторів залежатиме загальний рівень ризику, що буде властивий для формування та реалізації конкретного виду інноваційної стратегії і цей рівень змінюватиметься в залежності від зміни комбінації напрямку та сили впливу факторів.

Фактор часу, у свою чергу, впливає на усі вище перелічені і загальну величину ризику. Задача реалізації стратегії полягає в розумінні того, що необхідно зробити, щоб стратегія працювала і виконувалась у визначений термін. Реалізація стратегії передбачає декілька основних моментів:

- створення організаційної структури для успішного виконання стратегії;
- управління бюджетом з ціллю раціонального розміщення коштів;
- визначення політики компанії, що забезпечує реалізацію стратегії;
- мотивація працюючих для більшої ефективності роботи; при необхідності видозміна їх обов'язків і характеру роботи з метою досягнення найкращих результатів з реалізації стратегії;
- створення сприятливої атмосфери всередині компанії для успішного виконання поставлених цілей;

- створення внутрішніх умов, що забезпечують персоналу компанії умови для щоденного ефективного виконання своїх стратегічних ролей;
- використання передового досвіду для постійного покращення роботи.

Найбільш важливі залежності – між стратегією і організаційними, між стратегією і розміром винагороди, між стратегією та внутрішньою політикою, що забезпечує проведення робіт, між стратегією та корпоративною культурою.

Відповідність між організацією роботи всередині компанії і тим, що дозволяє ефективно реалізувати стратегію, робить компанію єдиним цілим на початку реалізації своїх планів.

Завдання реалізації стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Це завдання проходить практично через всі рівні управління і має бути в більшості підрозділів компанії. Конкретна реалізація стратегії починається з ретельного аналізу того, що компанія повинна зробити дещо по-іншому і краще для успішного виконання стратегічного плану.

Висновки. Саме реалізація стратегії відіграє ключову роль в успішній діяльності кожного підприємства. Недостатньо просто провести моніторинг внутрішнього і зовнішнього ринків, сформулювати ідеальну стратегію і описати, до яких наслідків вона приведе. Без умілого впровадження в діяльність компанії навіть сама геніальна інноваційна стратегія може так і залишитись на рівні теоретичного обґрунтування.

Використані джерела інформації:

1. Барановський О.І. Напрями оптимізації державного регулювання оборонно-промислового комплексу / О.І. Барановський // Актуальні проблеми економіки. – 2003. - №8 (26). – С.26-31.
2. Бреус С.В. Аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств України / С.В. Бреус // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №5(35).- С.121-128.
3. Захарін С.В. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств / С.В. Захарін // Фінанси України. – 2003. - №1. – С. 13-20.
4. Макаренко М.В. Фактори позитивного впливу на ефективне функціонування підприємств машинобудівного комплексу України / М.В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №3(33). – С.108-118.
5. Мартиненко В. Інноваційний розвиток підприємств в сучасних умовах / Мартиненко В., Федішин Б. // Регіональна економіка. – 2003. - №3. – С. 174-178.
6. Мержа С.І. Інноваційна діяльність у промисловості: сучасний стан та напрямки активізації в Україні / С.І. Мержа // Актуальні проблеми економіки. – 2005. - №9(51). – С.155-159.
7. Хлистов Р.П. Проблеми розвитку внутрішнього ринку наукомісткої продукції машинобудування / Р.П. Хлистов // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №5(35).

References:

1. Baranovs'kyj O.I. Napriamy optymizatsii derzhavnoho rehuliuvannia oboronno-promyslovoho kompleksu / O.I. Baranovs'kyj // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2003. - №8 (26). – S.26-31.

2. Breus S.V. Analiz innovatsijnoi diial'nosti promyslovykh pidpriemstv Ukrainy / S.V. Breus // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2004. - №5(35).- S.121-128.
3. Zakharin S.V. Aktyvizatsiia innovatsijnoi diial'nosti promyslovykh pidpriemstv / S.V. Zakharin // Finansy Ukrainy. – 2003. - №1. – S. 13-20.
4. Makarenko M.V. Faktory pozytyvnoho vplyvu na efektyvne funktsionuvannia pidpriemstv mashynobudivnoho kompleksu Ukrainy / M.V. Makarenko // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2004. - №3(33). – S.108-118.
5. Martynenko V. Innovatsijnyj rozvytok pidpriemstv v suchasnykh umovakh / Martynenko V., Fedyshyn B. // Rehional'na ekonomika. – 2003. - №3. – S. 174-178.
6. Merzha S.I. Innovatsijna diial'nist' u promyslovosti: suchasnyj stan ta napriamky aktyvizatsii v Ukraini / S.I. Merzha // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2005. - №9(51). – S.155-159.
7. Khlystov R.P. Problemy rozvytku vnutrishn'oho rynku naukumistkoi produktsii mashynobuduvannia / R.P. Khlystov // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2004. - №5(35).

УДК 338.45: 332.14

*Кармазіна Н.В.,
к.н.д.у., доц. кафедри обліку та аудиту
Академія муніципального управління, м. Київ*

УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЕРОВАНOSTІ ДЕРЖАВНОГО ВПЛИВУ НА ЗБАЛАНСОВАНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Анотація. У статті удосконалено механізм забезпечення керованості державного впливу з обґрунтуванням державно-громадської регіональної підтримки розвитку малого підприємництва через визначення щільності взаємозв'язків між ієрархічними рівнями управління для економічного зростання суб'єктів малого бізнесу за використанням потенціалу регіональних промислових комплексів.

Ключові слова: керованість, державна політика, регіональні промислові комплекси, мале підприємництво, підтримка, ефективний механізм, рівні управління.

*Кармазіна Н.В.,
к.н.г.у., доц. кафедри учета и аудита
Академия муниципального управления, г. Киев*

УСЛОВИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ВЛИЯНИЯ НА СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Аннотация. В статье усовершенствован механизм управляемости государственного влияния с обоснованием государственно-общественной региональной поддержки развития малого предпринимательства через определение плотности